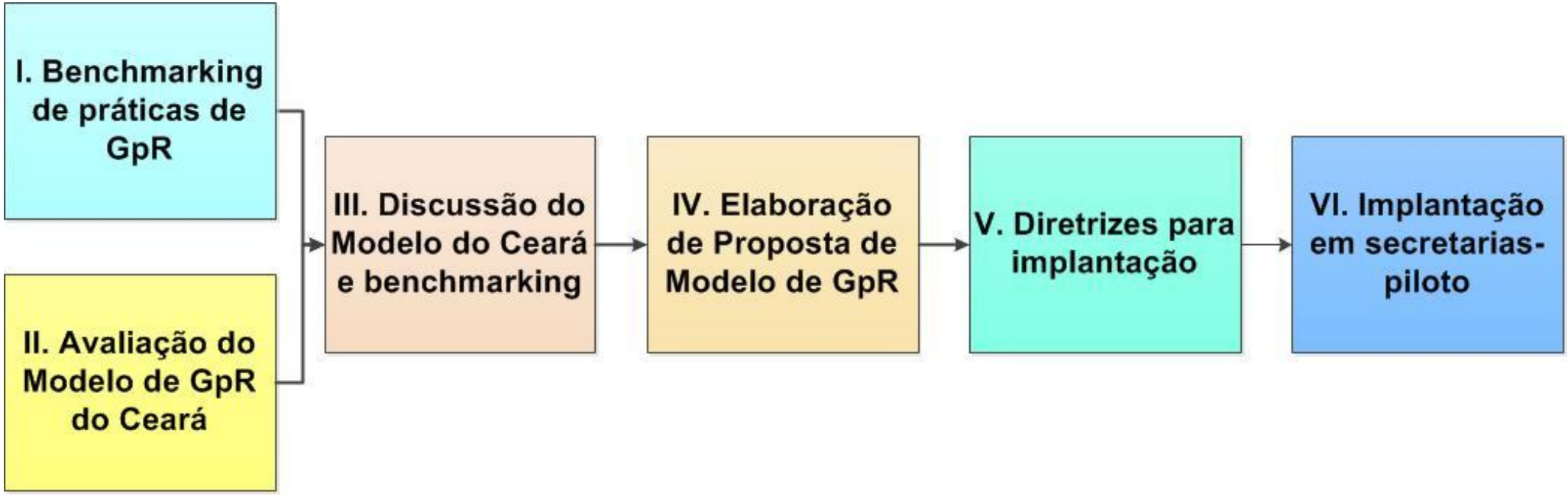
GESTÃO PARA RESULTADOS – GpR

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ
Secretaria do Planejamento e Gestão

5 ANOS DE PLANEJAMENTO NO CEARÁ

Principais etapas do Projeto de Fortalecimento da GpR



Paradigmas da administração pública

Benchmarking de Práticas de Gestão Pública

Casos Internacionais		Casos Nacionais	
1	Reino Unido	7	Governo de Minas Gerais
2	Canadá	8	Governo do Espírito Santo
3	Austrália	9	Governo de Pernambuco
4	Nova Zelândia	10	Prefeitura de Belo Horizonte
5	Chile	11	Prefeitura do Rio de Janeiro
6	Colômbia	12	Governo de São Paulo

Dimensões da Nova Gestão Pública

01

Visão Estratégica e Escolha de Prioridades

02

Monitoramento e Avaliação Sistemáticos

04

Governança Orientada para Resultados

03

Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Histórico do Modelo de GpR no Ceará

2003
- Missão de trabalho com o apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional
- Adoção do modelo de GpR em um contexto de forte restrição orçamentária e reduzida capacidade de investimento
- Plano de Governo 2003-2006

2004
- Implantação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (Decreto nº 27.524), visando assessorar o Governador, definir diretrizes e estabelecer medidas a serem seguidas pelos órgãos que integram a administração estadual

2005
- Elaboração de planos setoriais
- Criação da Matriz de Resultados Estratégicos e implantação de Sala de Situação
- Aprimoramento dos sistemas SIAP e SIOF
- Operação de crédito SWAP I

2006
- Institucionalização do modelo de GpR
- Aprimoramento da matriz de resultados, incorporando as métricas do SWAP I
- Capacitação em GpR para aproximadamente 500 servidores
- Painel de Controle dos Resultados do Governo

2007
- Plano de Governo "O grande Salto que o Ceará Merece" 2008 – 2011
- Elaboração de planilha para estruturação de projetos
- Definição de carteira contendo 52 projetos prioritários
- Criação do Sistema de Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários (MAPP)
- Definição de novo modelo de gestão do Executivo Estadual (Lei 13.875/2007)

2008
- Implantação de sistemas de incentivos financeiros em algumas setoriais
- Aprimoramento dos sistemas WEBMAPP e SIAP
- Revisão da matriz de GpR nas setoriais
- Aprimoramento do processo de responsabilização das setoriais
- Diagnóstico Institucional conduzido pela SEPLAG

2009-2010
- Monitoramento estratégico de projetos na Casa Civil
- Institucionalização da Rede Estadual de Planejamento (Decreto nº 29.917)
- Implantação dos EMP e USP nas setoriais
- Criação da Escola de Gestão Pública (EGP)
- Operação de crédito SWAP II

2011
- Monitoramento estratégico de projetos na SEPLAG
- Expansão dos escritórios setoriais de monitoramento de projetos para nove secretarias
- Capacitação à distância na metodologia de gerenciamento de projetos

2012
- Monitoramento estratégico de projetos na Casa Civil

2013-2015
- Aprimoramento dos sistemas WEBMAPP e SIAP, passando a ter maior integração com PPA
- Operação de crédito PforR
- 7 Cearás
- PPA 2016-2019

Avaliação do Modelo do Ceará

1 VISÃO ESTRATÉGICA E ESCOLHA DE PRIORIDADES

ASPECTOS POSITIVOS

- Amplo conhecimento dos 7 Cearás pelas equipes de governo
- Avanços no método de construção e envolvimento da sociedade no PPA 2016-2019
- Práticas institucionalizadas de planejamento em algumas setoriais
- Patamar alto de execução de investimentos públicos nos últimos 10 anos

FRAGILIDADES

- Carência de visão prospectiva de longo prazo que antecipe respostas e responda aos desafios e expectativas da sociedade cearense
- Incipiente desdobramento das diretrizes estratégicas de governo em ações táticas e operacionais
- Ausência de metas para os resultados estratégicos no PPA 2016-2019
- Deficiências no planejamento e avaliação prévia de investimentos públicos

2 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO SISTEMÁTICOS

ASPECTOS POSITIVOS

- Robusta disciplina fiscal alcançada pelo Governo do Estado ao longo dos últimos anos
- Rotinas de gerenciamento e monitoramento implantadas em algumas setoriais
- Avanços na institucionalização e instrumentalização de práticas de gestão: estruturas setoriais de planejamento, metodologia de gerenciamento de projetos e sistemas de TI para controle financeiro

FRAGILIDADES

- Fragmentação da carteira e elevado número de projetos, com dispersão de esforços e perda de eficácia
- Reuniões de colegiado de gestão governamental (MAPP) pouco resolutivas
- Baixa efetividade do monitoramento físico de projetos: foco excessivo na visão financeira e fragilidades na orientação e avaliação de resultados
- Demasiada centralização decisória, sobrecarga do núcleo estratégico do Governo e baixo empoderamento de gestores

4 GOVERNANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS

ASPECTOS POSITIVOS

- Avanços na implantação de mecanismos de articulação intra governamental para coordenação de políticas públicas (ex. Ceará Pacífico)
- Existência de estruturas matriciais formais institucionalizadas de decisão intra governamental
- Avanços na parceria do governo com o setor privado para oferta de serviços públicos e infraestrutura
- Articulação inovadora com os Municípios Cearenses para geração de melhores resultados na educação, saúde e meio-ambiente

FRAGILIDADES

- Insuficiente grau de integração inter setorial, com sobreposição de ações e perda de sinergia
- Fragilidade na implantação plena da lei de acesso a informação
- Insuficiente comunicação e engajamento efetivo da sociedade na formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas

3 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

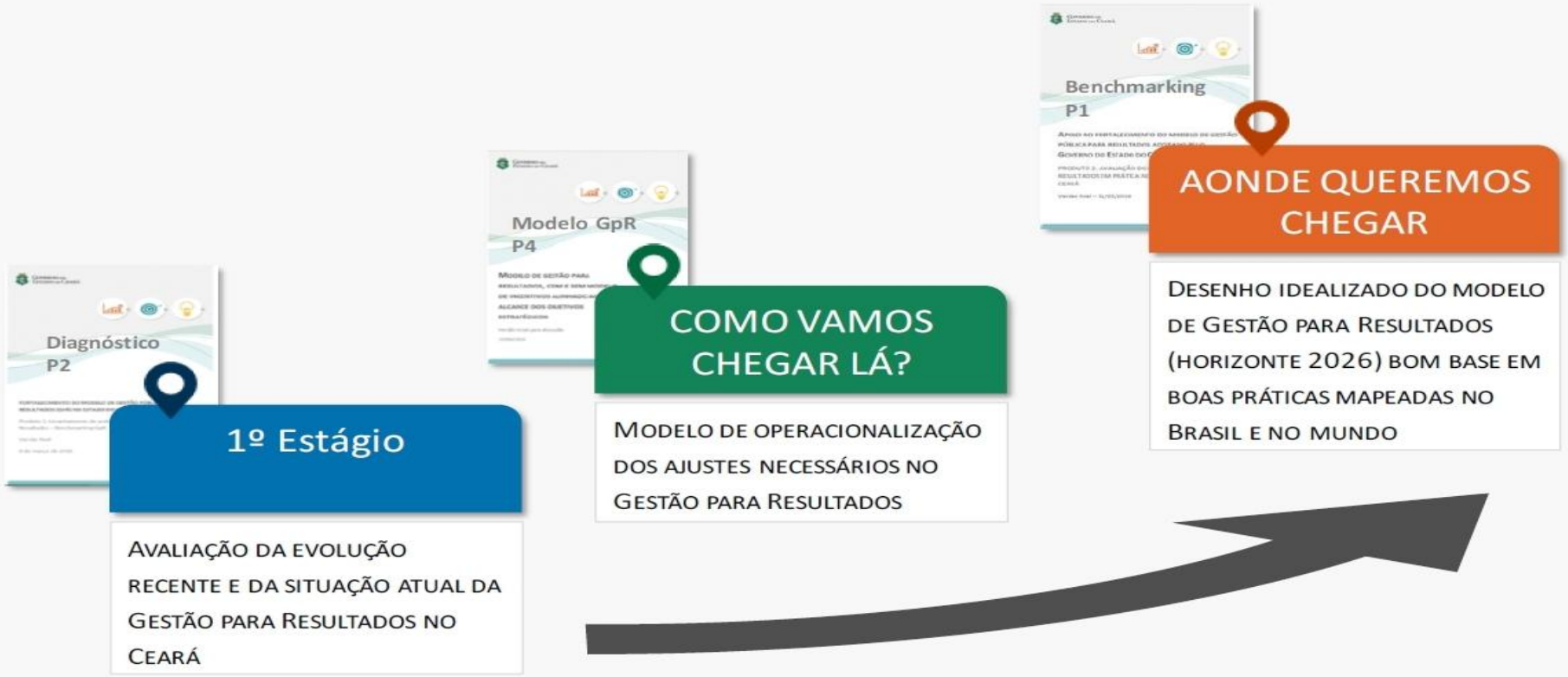
ASPECTOS POSITIVOS

- Práticas de gestão de pessoas institucionalizadas em algumas setoriais
- Implantações bem-sucedida de modelos de incentivos financeiros em setoriais específicas: SSPDS e SEDUC
- Avanços na atuação da Escola de Gestão Pública na qualificação e desenvolvimento de servidores

FRAGILIDADES

- Debilidade e heterogeneidade de instrumentos e condições materiais de recursos humanos entre secretarias
- Baixo grau de associação dos modelos de incentivos em funcionamento no Governo à meritocracia
- Alinhamento insuficiente entre a oferta de cursos da Escola de Gestão Pública e as necessidades reais das setoriais
- Fragilidade quantitativa e qualitativa na composição da Rede Estadual de Planejamento, além de baixa padronização das atribuições, processos e estrutura organizacional
- Elevado risco associado ao alto contingente de servidores efetivos aptos a aposentadoria

Abordagem metodológica para evolução do Modelo



Visão de Futuro da GpR no Ceará

Em 2026 a Gestão para Resultados estará disseminada como modelo de gestão predominante em todo o Governo do Estado do Ceará e praticada como rotina segundo sete princípios fundamentais e operacionalizada em quatro dimensões.

Princípios de GpR no Ceará

Dimensões da GpR Ceará

01

Visão Estratégica e Escolha de Prioridades

02

Monitoramento e Avaliação Sistemáticos

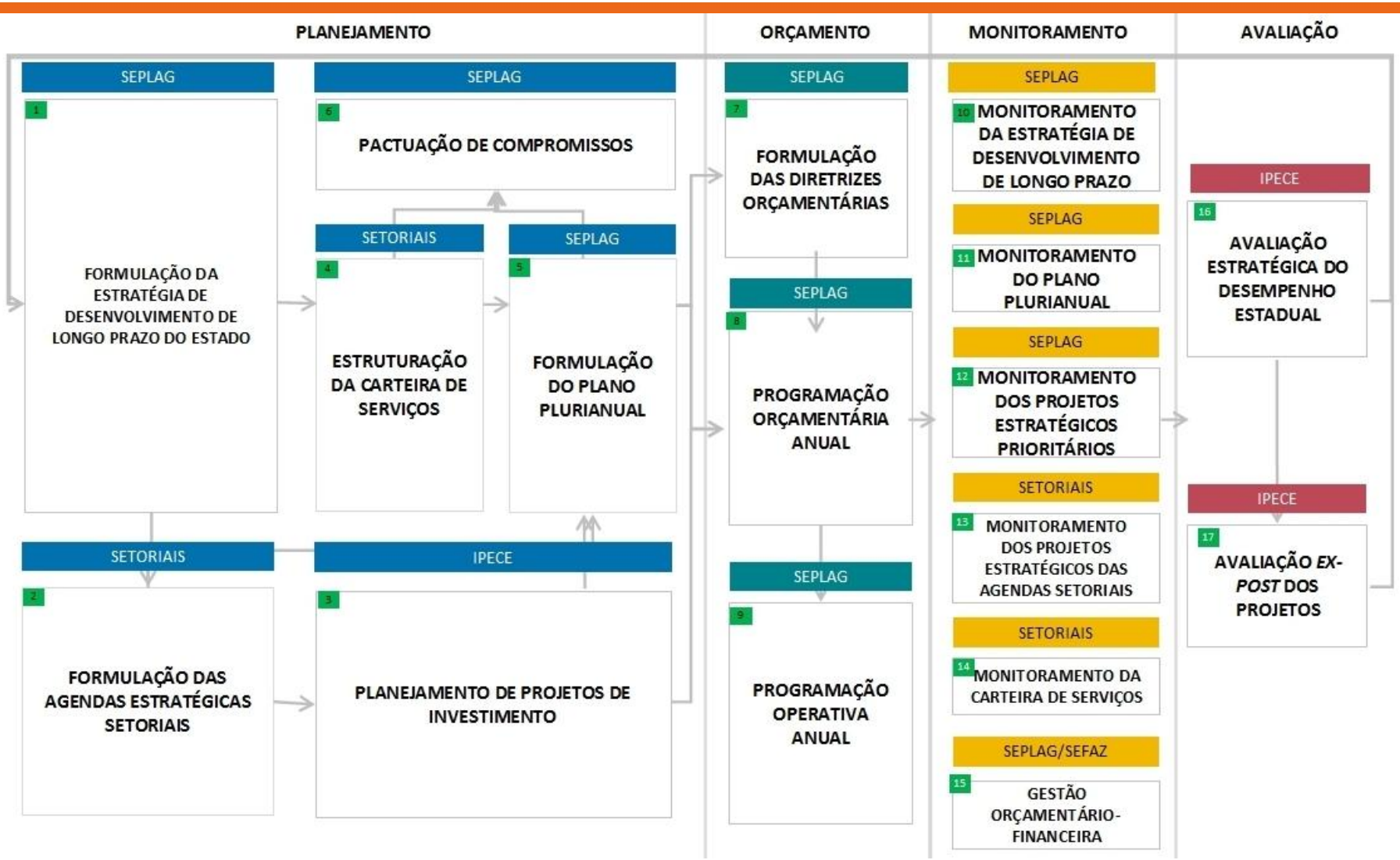
03

Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

04

Governança Orientada para Resultados

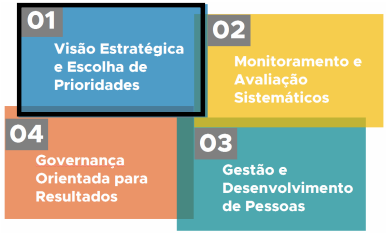
Ciclo da Gestão Estratégica


PLANEJAMENTO
ORÇAMENTO
MONITORAMENTO
AVALIAÇÃO
SEPLAG
1
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO DO ESTADO
SEPLAG
6
PACTUAÇÃO DE COMPROMISSOS
SETORIAIS
4
ESTRUTURAÇÃO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS
SEPLAG
5
FORMULAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL
SETORIAIS
2
FORMULAÇÃO DAS AGENDAS ESTRATÉGICAS SETORIAIS
IPECE
3
PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO
SEPLAG
7
FORMULAÇÃO DAS DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS
SEPLAG
8
PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL
SEPLAG
9
PROGRAMAÇÃO OPERATIVA ANUAL
SEPLAG
10
MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO
SEPLAG
11
MONITORAMENTO DO PLANO PLURIANUAL
SEPLAG
12
MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS
SETORIAIS
13
MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DAS AGENDAS SETORIAIS
SETORIAIS
14
MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS
SEPLAG/SEFAZ
15
GESTÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA
IPECE
16
AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO ESTADUAL
IPECE
17
AVALIAÇÃO EX-POST DOS PROJETOS

Estágios de implementação

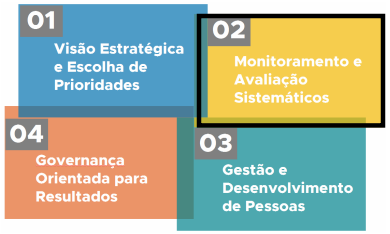
1º ESTÁGIO	2º ESTÁGIO	3º ESTÁGIO
2016-2018	*2019-2022*	*2023-2026*
• Preenchimento de lacunas estratégicas e eliminação ou mitigação de deficiências agudas na GpR, com foco nas prioridades estratégicas do Governo atual e posterior avaliação preliminar do novo modelo de GpR adotado no Ceará	• Consolidação dos ajustes do estágio anterior e expansão da "nova plataforma" da GpR para todas as Secretarias e órgãos da administração indireta com atuação finalística. Estímulo à adoção do modelo de GpR pelo Poder Judiciário e pelas Prefeituras dos 9 municípios mais populosos do Ceará, com população > 100 mil habitantes	• Aprimoramento metodológico e tecnológico da GpR (upgrade no modelo vigente) e expansão para todos os órgãos do Governo. Disseminação do modelo no Poder Judiciário e nos 36 municípios com população > 50 mil habitantes. Avaliação de impacto e certificação do modelo em sua totalidade

Medidas estratégicas



VISÃO ESTRATÉGICA E ESCOLHAS DE PRIORIDADES
Dotar o Estado do Ceará de uma **estratégia de desenvolvimento de longo prazo**, evidenciando as potencialidades das regiões e buscando o desenvolvimento regional e local
Institucionalizar o planejamento estratégico setorial focalizado em resultados
Alinhar os planos estratégicos setoriais ao novo Plano Estratégico
Aprimorar o Planejamento de Projetos de Investimento (Modelo de Gestão do Investimento Público)
Implantar e expandir o Modelo de **Pactuação de Compromissos**
Promover maior integração planejamento-orçamento para racionalizar a alocação de recursos

Medidas estratégicas

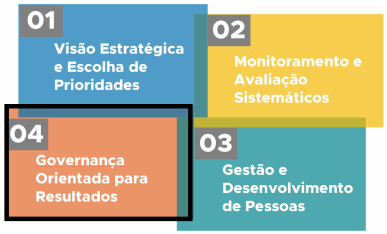


MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO SISTEMÁTICOS
Implantar e expandir o modelo de Acompanhamento, Controle e Avaliação institucionais de resultados
Fortalecer a avaliação e o controle institucionais de resultados e de desempenho nas setoriais
Consolidar o modelo de Gestão e Monitoramento Intensivo dos Projetos Prioritários do Governo
Implantar avaliações *ex ante* e *ex post* dos projetos de investimento (Modelo de Gestão do Investimento Público)
Implantar o modelo de Gestão de Processos
Implantar e expandir o modelo de Acompanhamento, Controle e Avaliação institucionais de resultados

Medidas estratégicas

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
Dimensionar a força de trabalho do Estado, considerando a estratégia de desenvolvimento do Estado
Planejar e executar programa intensivo de capacitação em áreas críticas para a GpR (Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados – ProGpR e Programa estratégico para formação de gestores públicos do Estado do Ceará)
Implantar projeto-piloto de seleção e alocação de talentos técnicos e gerenciais em postos-chave da administração pública (Desenvolvimento de Lideranças)
Fortalecer as estruturas setoriais de planejamento e gestão
Implantar modelos de incentivos associados ao alcance de resultados para todos os órgãos do Governo
Implantar a gestão do conhecimento em áreas críticas para a GpR

Medidas estratégicas



GOVERNANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS
Implantar e consolidar o Modelo de Governança que dará suporte ao Modelo de GpR (Comitês dos 7 Cearás, Grupos Técnicos de Gestão para Resultados e de Gestão do Investimento Público)
Fortalecer a participação cidadão no planejamento e monitoramento de políticas, planos e projetos (Modelo de Gestão Participativa)
Ampliar a transparência, a participação e o controle social das ações de Governo (Sistema de Relacionamento Público com o Cidadão)
Fortalecer a gestão em rede, principalmente dos processos de natureza instrumental, conforme os sistemas auxiliares previstos na Lei nº 13.875/2007
Ampliar as parcerias com o setor privado e sociedade civil (Programa de Concessões e PPPs e Contratos de Gestão)
Implantar e consolidar o Modelo de Governança que dará suporte ao Modelo de GpR (Comitês dos 7 Cearás, Grupos Técnicos de Gestão para Resultados e de Gestão do Investimento Público)

Modelo de Gestão do Investimento Público

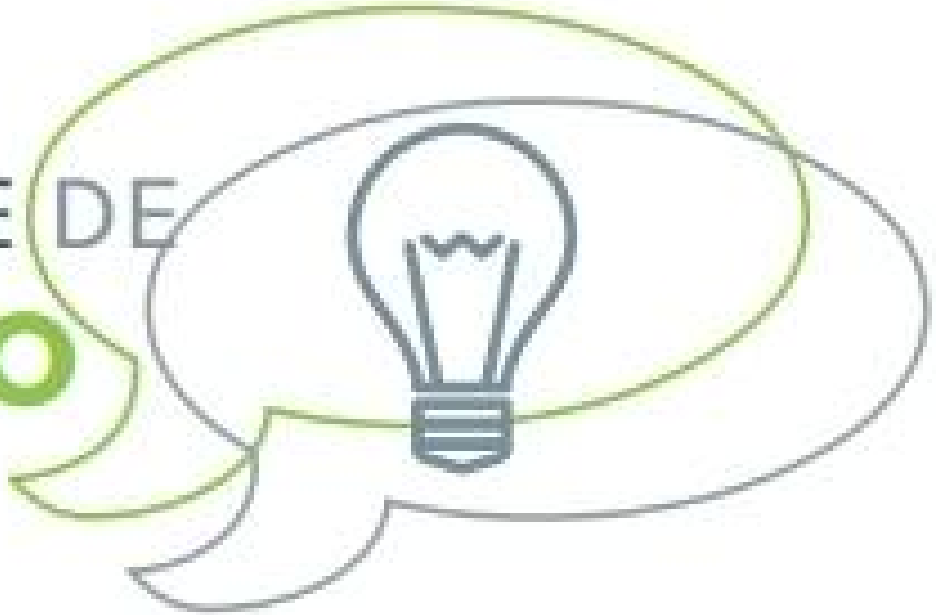
Modelo organizado em cinco etapas com objetivos definidos

1	2	3	4	5
Idealização e Concepção	Avaliação Prévia	Priorização e Seleção	Execução do Investimento	Avaliação *EX POST*
Concepção dos Elementos da Proposta de Projeto	Análise e Validação da Viabilidade da Proposta de Projeto	Priorização e Seleção das Propostas de Projeto para Execução	Programação Físico-Financeira Execução das Etapas do Projeto Acompanha-mento e Monitoramento	Comparação dos Resultados Obtidos com os Resultados Previstos

G O V E R N A N Ç A

Modelo de Gestão Participativa

SISTEMA CEARENSE DE
PARTICIPAÇÃO CIDADÃ

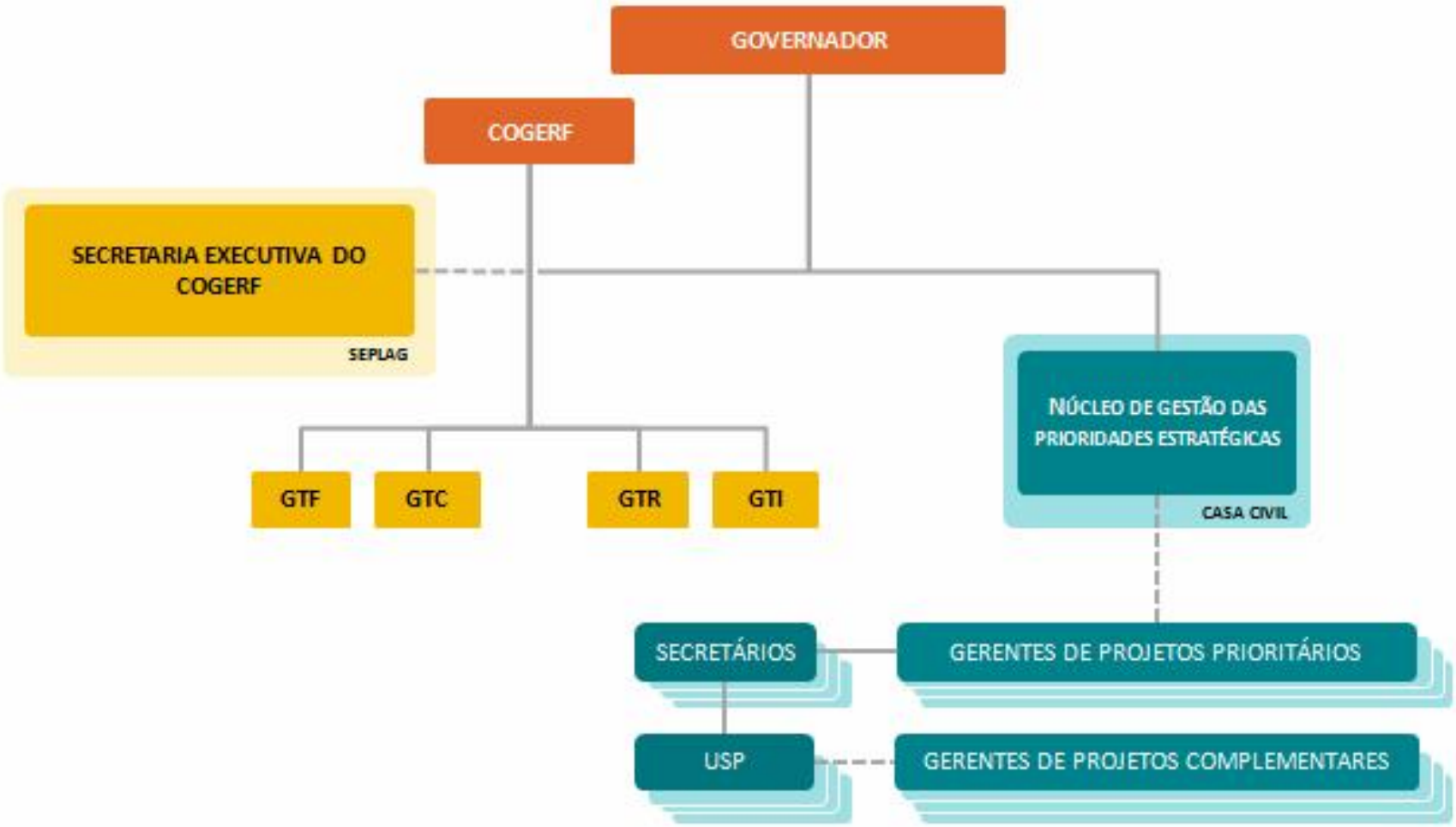


Projeto de Implantação *(Objetivo)*

Promover a estruturação de forma eficiente do processo de implantação do Modelo de Gestão para Resultados do Ceará, à luz das boas práticas adotadas no período de 2003 a 2006 e dos produtos entregues no Projeto de Fortalecimento do Modelo de Gestão para Resultados, alinhando os acordos de resultados com o Plano Plurianual.

Equipe do Projeto

Estrutura de Governança



Diretrizes de Implantação *(Estratégia de Implantação)*

- Faseamento da implantação
- Gestão da resistência à mudança
- Sustentação de clima favorável e foco no modelo proposto
- Plano de capacitação
- Plano de comunicação

Faseamento de Implantação

Grupo 1

- SEDUC
- SRH
- SEINFRA
- SSPDS
- SESA

Grupo 2

- SEMA
- Cidades
- SEJUS
- STDS

Grupo 3

- SECITECE
- SDA
- SECULT
- SETUR
- SDE

Grupo 4

- CGD
- SEAPA
- SESPORTE
- SPD
- CEE

Grupo 5

- SEPLAG
- PGE
- SEFAZ
- CASA CIVIL
- CGE
- GABGOV
- VICEGOV

Organização das ondas de implantação por Eixo

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Acolhedor / Pacífico / Gestão	SSPDS	STDS SEJUS	SDA	CGD SPD	GABGOV VICEGOV CASA CIVIL
Oportunidades / Conhecimento / Gestão	SEINFRA SEDUC		SDE SETUR SECITECE	SEAPA CEE SECULT	SEFAZ
Sustentável / Saudável / Gestão	SESA SRH	SCIDADES SEMA		SESPORTE	SEPLAG CGE PGE

Organização das ondas de implantação por Eixo

PACTUAÇÃO DE COMPROMISSOS

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7
Entrevista de balizamento estratégico com os Secretários	Formação e orientação da equipe de contrapartida	Definição da estratégia de Curto Prazo	Análise de financiabilidade	Incentivos não financeiros associados	Minuta de Acordo de Resultados	Documentação e avaliação do processo de implantação

Grupo 2
- SEMA
- Cidades
- SEJUS
- STDS

→
- Fechar acordos para 2017/2018
- Finalizar os trabalhos em setembro

Grupo 1
- SEDUC
- SEINFRA
- SESA
- SRH
- SSPDS

→ Acordos assinados para 2017/2018

Grupo 3
- SECITECE
- SDA
- SECULT
- SETUR
- SDE

→
- Fechar acordos para 2018
- Começar os trabalhos em setembro

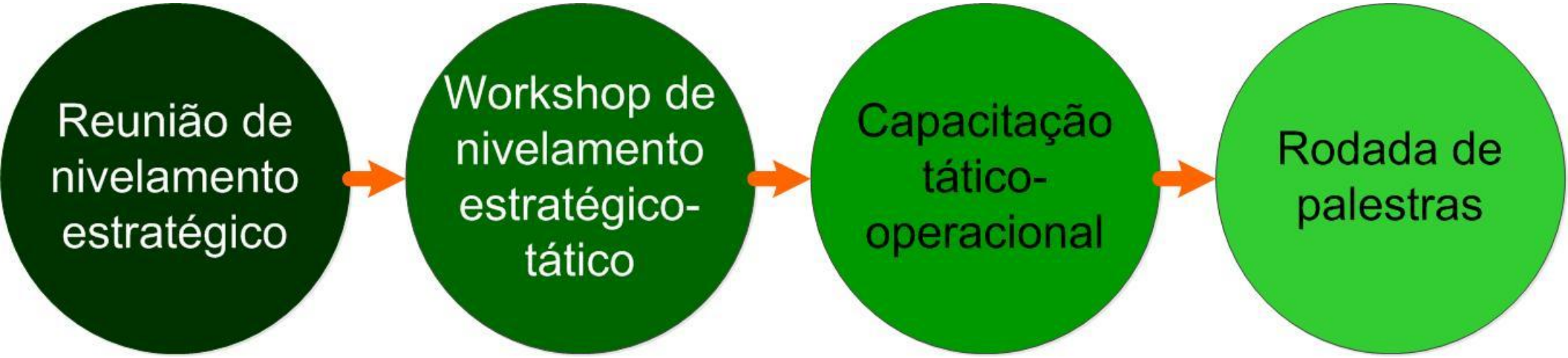
Grupo 4
- CGD
- SEAPA
- SESPORTE
- SPD
- CEE

→
- Fechar acordos para 2018
- Começar os trabalhos em novembro

Grupo 5
- SEPLAG
- PGE
- SEFAZ
- CASA CIVIL
- CGE
- GABGOV

→
- Fechar acordos para 2018
- Começar os trabalhos em janeiro

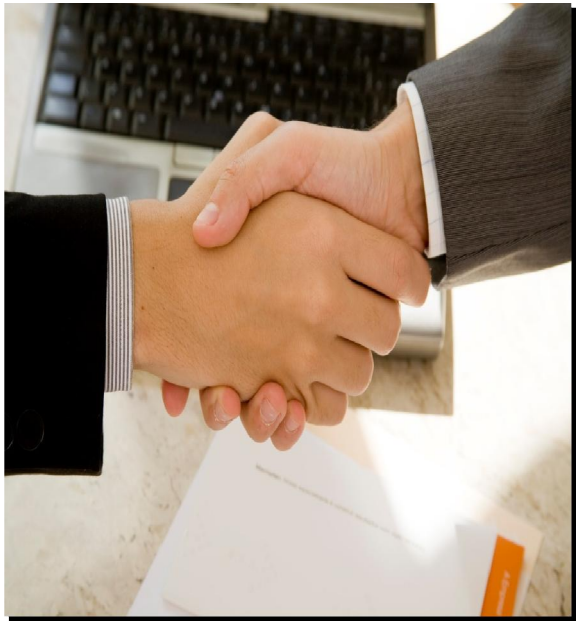
Plano de capacitação



E na prática...

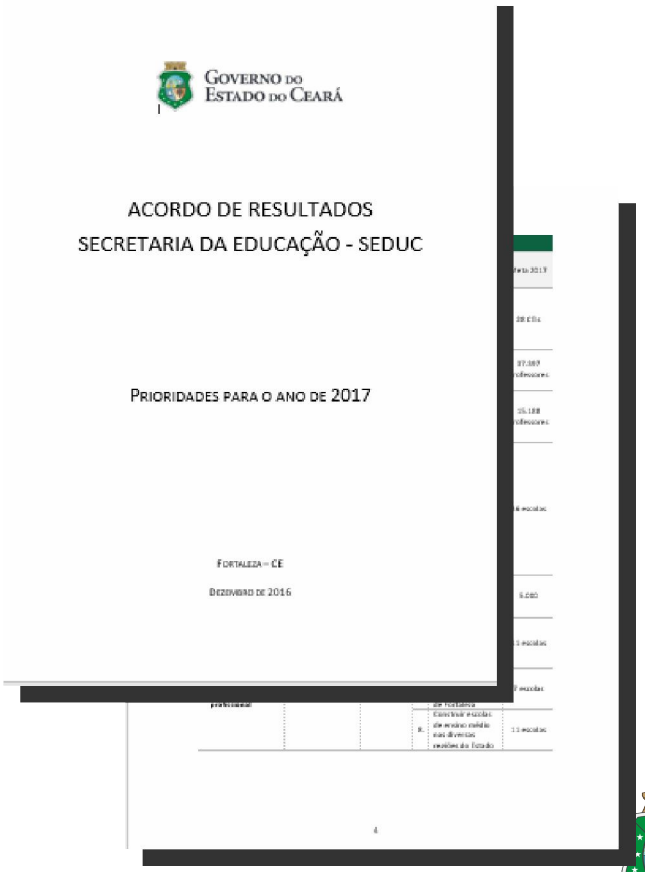
Acordo de Resultados

- Instrumento gerencial cujo principal objetivo é alinhar os esforços à estratégia governamental.
- Representa um pacto entre os atores envolvidos na busca de resultados almejados.
- Não tem caráter jurídico.
- Promove a transparência (interna e externa), tornado público as prioridades e resultados pactuados.
- Em contrapartida são concedidas autonomias e flexibilidades gerenciais, orçamentárias e financeiras.



Acordo de Resultados

- **Objetos de pactuação:** resultados, desafios, indicadores e metas, projetos, entregas e metas.
- **Regras gerais:** objeto e finalidade, obrigações das partes (Acordado, Acordante e Intervenientes), autonomias e medidas facilitadoras, recursos orçamentários e financeiros, vigência, rescisão, revisão, acompanhamento, monitoramento e avaliação.


GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

ACORDO DE RESULTADOS
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO - SEDUC

PRIORIDADES PARA O ANO DE 2017

FORTALEZA – CE

DEZEMBRO DE 2016

ACORDO DE RESULTADOS SINTÉTICO

SRH | SECRETARIA DOS RECURSOS HÍDRICOS

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO
Governo do Estado do Ceará

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO					
Eixo	**Resultado Estratégico**	**Indicador estratégico**	**Tema Estratégico**	**Resultado Temático**	**Desafio prioritário**
CEARÁ SUSTENTÁVEL	Meio ambiente protegido, com utilização racional dos recursos naturais.	• Número de Reservatórios com Aplicação da Metodologia do IQAR	RECURSOS HÍDRICOS	Abastecimento de água com qualidade garantida para todo o Estado.	Aumentar a capacidade de acumulação e transferência hídrica no Estado.

INDICADORES E METAS						
Desafio prioritário	**Indicador Finalístico**	**Unidade de medida**	**Valor de Referência**	**Ano de Referência**	**Meta 2017**	**Meta 2018**
Aumentar a capacidade de acumulação e transferência hídrica no Estado.	Capacidade hídrica dos açudes estaduais	hm³	3.174	2016	3.192,68	3.272,26
	Capacidade de transferência hídrica	m³/s	30,73	2016	30,73	30,90

ENTREGAS ESTRATÉGICAS					
Desafio prioritário	**Projeto**	**Classificação**	**Entrega**	**Meta 2017**	**Meta 2018**
Aumentar a capacidade de acumulação e transferência hídrica no Estado.	Cinturão das Águas do Ceará -Trecho I	Estratégico Prioritário	Cinturão da Águas Trecho I (Lotes 1, 2, 3 e 4)	24,052	39,158
	Construção de Adutoras	Estratégico	Adutora de Palmácia	4,79	15,666
			Adutora de Coreau/Moraujo, Senador Sá e Uruoca	25,02	16,338
	Malha D´água	Estratégico	Estudos e Projetos dos Sistemas Adutores da Bacia Banabuiú e Alto Jaguaribe	-	2
	Construção de Barragens	Estratégico	Barragem Germinal	1	-
			Barragem Melancia	-	1
			Barragem Amarelas	-	1
	Estruturação da Carteira de Projetos de Barragens	Estratégico	Estudos e Projeto da Barragem Frecheirinha (Frecheirinha)	1	-
			Estudos e Projeto da Barragem Paula Pessoa (Granja)	1	-
			Estudos e Projeto da Barragem Pedregulho (Santa Quitéria)	1	-
			Estudos e Projeto da Barragem Poço Comprido (Santa Quitéria)	1	-
			Estudos e Projeto da Barragem Juré (Reriutaba)	-	1
			Estudos e Projeto da Barragem Cajazeiras (Boa Viagem)	-	1
			Estudos e Projeto da Barragem Barriguda (Sobral)	-	1
			Estudos e Projeto da Barragem Pajé (Sobral)	-	1

Camilo Sobreira de Santana
GOVERNADOR
ACORDANTE

Francisco José Coelho Teixeira
SECRETÁRIO DA SRH
ACORDADO

Francisco de Queiroz Maia Júnior
SECRETÁRIO DA SEPLAG
INTERVENIENTE

Carlos Mauro Benevides Filho
SECRETÁRIO DA SEFAZ
INTERVENIENTE

Publicidade e Transparência

Obrigado!

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ
Secretaria do Planejamento e Gestão

5 ANOS
DE PLANEJAMENTO NO CEARÁ